

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap perusahaan menyusun rencana-rencana dan strategi-strategi bisnis untuk memenangkan persaingan bisnis agar dapat mempertahankan kelangsungan perusahaannya. Akan tetapi dengan rencana dan strategi bisnis yang bagus apapun tidak akan berhasil apabila tidak mendapat dukungan dari dalam perusahaan itu sendiri. Dimana untuk mengembangkan perusahaan diperlukan kerjasama, saling menghargai dan tanggung jawab bersama antara pimpinan dan karyawan. Hal tersebut dikarenakan perusahaan bukan hanya satu badan yang dapat berdiri sendiri melainkan terdiri dari berbagai komponen penunjang, dimana salah satu komponen yang sangat penting adalah sumber daya manusia (SDM).

Pada dasarnya peranan dan fungsi manajemen yang baik adalah mampu mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai suatu tingkat pelaksanaan yang tinggi terhadap tugas-tugas organisasi. Melalui perencanaan, koordinasi dan kegiatan memperlancar usaha-usaha yang ditunjukkan ke arah sasaran organisasi, manajemen dapat mengarahkan sumber daya yang ada pada keberhasilan organisasi.

Dimana dari semua sumber daya yang ada, usaha untuk mengatur sumber daya manusia merupakan usaha yang terpenting dan membutuhkan kemampuan

serta keahlian khusus. Hal tersebut dikarenakan manusia merupakan aset utama dalam suatu organisasi karena yang mengisi wadah sekaligus melaksanakan kegiatan dalam organisasi adalah manusia.

Meskipun rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta pengaturan sudah sempurna, tetapi jika karyawan tidak dapat menjalankan tugas dengan baik maka perusahaan tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang dalam perusahaan jika dikelola dengan baik akan memberikan keuntungan bagi perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, faktor manusia mempunyai peranan yang cukup besar dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan organisasi.

Oleh karena itu, sudah seharusnya perusahaan memberikan perhatian yang besar terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Salah satu caranya adalah perusahaan harus menumbuhkan dan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan keterlibatan kerja karyawan sangat penting peranannya untuk menghasilkan kualitas yang baik.

Keterlibatan kerja merupakan tingkat sejauh mana seseorang berpartisipasi aktif terhadap pekerjaannya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan yaitu motivasi, *locus of control* (pusat kendali), *self efficacy* (efikasi diri), iklim organisasi, kompensasi, *self monitoring* (pemantauan diri) dan ambiguitas peran.

Faktor pertama yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan adalah motivasi. Motivasi merujuk pada dorongan yang terdapat dalam diri seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung

jawabnya. Motivasi tersebut ditimbulkan oleh kebutuhan, keinginan dan harapan yang berbeda-beda antara individu yang satu dengan individu lainnya. Dimana motivasi itu tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis yang bersifat materiil saja, akan tetapi bisa juga berupa penghargaan dari lingkungan, status sosial dan prestise yang semuanya itu bersifat immaterial. Tidak selalu uang menjadi motivasi bagi orang yang bekerja, tetapi kebanggaan akan hasil kerja sendiri serta minat yang besar terhadap pekerjaan itulah yang menjadi motivasi seseorang dalam bekerja.

Oleh sebab itu, motivasi karyawan sangat penting dalam pelaksanaan kerja karyawan karena motivasi tersebut muncul dari dalam diri individu masing-masing untuk lebih terlibat dalam melakukan pekerjaan. Namun, dengan motivasi karyawan yang rendah, juga akan menurunkan keterlibatan kerja karyawan.

Selain itu, *locus of control* (pusat kendali) juga mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Dimana *locus of control* merupakan salah satu karakteristik kepribadian yang memiliki peranan penting dalam menjelaskan perilaku individu dalam organisasi. *Locus of control* mengacu pada kecenderungan individu mengendalikan peristiwa yang dialaminya sebagai sesuatu yang bersumber dari dirinya sendiri atau dari lingkungan diluar dirinya. Dimana individu yang dapat mengendalikan situasi kerja melalui perilakunya dengan baik maka akan berdampak pada hasil kerja yang baik pula. Namun sebaliknya, karyawan yang memiliki *locus of control* yang rendah atau karyawan tidak dapat mengontrol dirinya sendiri untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, maka keterlibatan kerja karyawan akan menurun dan berdampak pada hasil kerja yang rendah.

Self efficacy (efikasi diri) juga termasuk faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. *Self efficacy* merupakan keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. Dimana *self efficacy* sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam hal penyelesaian tugas. Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencurahkan semua usaha dan perhatiannya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sehingga dengan adanya *self efficacy* karyawan yang tinggi maka keterlibatan kerja karyawan akan semakin baik.

Namun kenyataannya, apabila individu mempunyai *self efficacy* yang rendah akan menetapkan target yang lebih rendah pula serta keyakinan terhadap keberhasilan akan pencapaian target juga rendah sehingga usaha yang dilakukannya rendah. Dengan kata lain, karyawan yang tidak memiliki keyakinan pada diri sendiri bahwa dia dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik maka akan membuat keterlibatan kerjanya menjadi rendah.

Faktor lain yang juga mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan adalah iklim organisasi. Dimana iklim organisasi merupakan suatu sifat-sifat atau ciri yang dirasakan dan dipersepsikan dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena adanya kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar maupun tidak dan dianggap dapat mempengaruhi tingkah laku atau perilaku karyawan. Terciptanya iklim organisasi yang positif pada diri karyawan dapat membuat individu bekerja lebih baik. Oleh karena itu, agar kelangsungan organisasi terjaga keseimbangannya, karyawan perlu memperoleh iklim organisasi yang baik.

Namun, terkadang organisasi kurang memperhatikan suasana kerja atau iklim organisasi yang baik bagi anggotanya sebagai faktor penunjang dalam melakukan kegiatan organisasi. Sehingga dengan iklim organisasi yang tidak kondusif tersebut akan mempengaruhi konsentrasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga semangat dalam bekerja menjadi rendah dan dapat pula menyebabkan rendahnya keterlibatan kerja karyawan itu sendiri.

Kemudian kompensasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan dan salah satu faktor yang mendorong karyawan dalam bekerja. Jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan kualitas kerja maka karyawan akan semakin terlibat dalam pekerjaannya dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Namun terkadang perusahaan kurang memperhatikan bahwa kompensasi penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Kenyataannya banyak perusahaan yang tidak memberikan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja yang telah dicapai karyawan. Jika hal tersebut diabaikan, tentu akan berdampak buruk terhadap keterlibatan kerja karyawan itu sendiri karena mereka tidak mendapatkan kesejahteraan untuk kelangsungan hidup mereka dan perusahaan akan mengalami kerugian karena tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Self monitoring (pemantauan diri) juga termasuk faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. *Self monitoring* merupakan suatu bagian kepribadian individu yang meliputi kemampuan individu melakukan kontrol terhadap dirinya

baik secara verbal maupun nonverbal untuk memahami lingkungan serta tingkah lakunya sesuai dengan tuntutan lingkungan pada saat itu.

Individu memiliki kepribadian yang berbeda-beda sehingga setiap karyawan pasti memiliki *self monitoring* yang berbeda-beda pula. Karyawan yang memiliki *self monitoring* yang baik cenderung akan lebih terlibat dalam pekerjaan dan menunjukkan kinerja yang baik. Namun, karyawan yang tidak dapat memantau dirinya sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan baik, tentu saja hal tersebut akan membuat rendahnya keterlibatan kerja karyawan.

Faktor terakhir yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan adalah ambiguitas peran. Dimana ambiguitas peran merupakan ketidakpastian yang dialami individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Hal tersebut diatas dapat terjadi karena kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki individu dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat.

Apabila karyawan memiliki kepastian dan memperoleh informasi yang cukup untuk mengerjakan pekerjaan, maka ambiguitas peran yang dialami karyawan rendah sehingga karyawan akan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Namun kenyataannya, ambiguitas peran yang dialami karyawan tinggi sehingga tidak dapat dipungkiri akan berdampak pada rendahnya keterlibatan kerja karyawan.

Semua hal tersebut diatas mengungkapkan bahwa dalam setiap pekerjaan sering menemukan hambatan terutama yang menyangkut keterlibatan kerja karyawan seperti motivasi kerja yang rendah dan ambiguitas peran yang tinggi. Dimana salah satu hambatan yang paling mendasar adalah tingginya ambiguitas

peran yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga ambiguitas peran mempunyai peranan dalam pekerjaan pada umumnya dan keterlibatan kerja pada khususnya. Jadi, perlu dioptimalkan bagaimana tindak lanjut dalam meningkatkan keterlibatan kerja melalui pengurangan terhadap ambiguitas peran yang sangat berpengaruh tersebut dan diharapkan nantinya mampu meningkatkan kualitas organisasi.

PT. Tosama Abadi merupakan perusahaan yang dipilih peneliti karena perusahaan tersebut adalah perusahaan manufaktur dibidang komponen otomotif. Dari hasil pengamatan peneliti beberapa waktu lalu, bahwa dalam perusahaan tersebut terdapat kendala dan salah satunya adalah tingginya ambiguitas peran karyawan sehingga cenderung dapat mengakibatkan keterlibatan kerja karyawan yang rendah.

Berdasarkan uraian diataslah yang membuat ketertarikan tersendiri bagi peneliti untuk meneliti perusahaan tersebut, dengan mengetahui kebenaran ambiguitas peran memiliki hubungan dengan keterlibatan kerja pada karyawan PT. Tosama Abadi.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat dikemukakan bahwa rendahnya keterlibatan kerja karyawan juga disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Motivasi yang rendah
2. *Locus of control* yang rendah

3. *Self efficacy* yang rendah
4. Iklim organisasi yang kurang kondusif
5. Kompensasi yang tidak sesuai
6. *Self monitoring* yang rendah
7. Ambiguitas peran yang tinggi

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah diatas, ternyata masalah keterlibatan kerja karyawan memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi dana dan waktu, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah “Hubungan antara ambiguitas peran dengan keterlibatan kerja pada karyawan”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara ambiguitas peran dengan keterlibatan kerja pada karyawan?”

E. Kegunaan Penelitian

Dengan penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak

1. Kegunaan Teoretis, untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara ambiguitas peran dengan keterlibatan kerja.

2. Kegunaan Praktis, sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam mengelola SDM guna meningkatkan keterlibatan kerja pada karyawan serta sebagai masukan bagi peneliti untuk menerapkan teori-teori mengenai ambiguitas peran dengan keterlibatan kerja yang didapat dari berbagai sumber dan menambah pengalaman untuk melakukan penelitian lebih lanjut.